

Екатерина Стародубцева

# ОХОТА *за* ТАЛАНТАМИ

Оружие  
и **77** способов  
его применения



Екатерина Стародубцева

**Охота за талантами. Оружие  
и 77 способов его применения**

«Ресторанные ведомости»

2019

УДК 005.95/.96:[338.46:640.43]  
ББК 64.431.14-21+65.291.6-21

**Стародубцева Е. С.**

Охота за талантами. Оружие и 77 способов его применения /  
Е. С. Стародубцева — «Ресторанные ведомости», 2019

ISBN 978-5-6040952-4-9

В книге «Охота за талантами» собрана самая необходимая информация: как работать с заказчиком вакансии и с соискателем, что такое пассивный и активный рекрутмент, как провести эффективное собеседование, проверить рекомендации и сделать предложение по работе. Книга поможет решить уже существующие проблемы с персоналом и предотвратить новые, а также отладить процесс создания сильной и уверенной друг в друге команды. Помимо теории вы найдете большое количество практического материала: от бланков до программ, от инструментов до примеров из практики.

УДК 005.95/.96:[338.46:640.43]  
ББК 64.431.14-21+65.291.6-21

ISBN 978-5-6040952-4-9

© Стародубцева Е. С., 2019  
© Ресторанные ведомости, 2019

# Содержание

Предисловие от автора	7
1. Введение в рекрутмент	8
1.1 Рекрутмент сегодня	8
1.2 Основные термины и понятия	10
1.3 HR или рекрутер: в чем разница?	12
Конец ознакомительного фрагмента.	13

# Екатерина Стародубцева

## Охота за талантами. Оружие и 77 способов его применения

© ООО «Медиа группа «Ресторанные ведомости», 2019

© Екатерина Стародубцева, 2019

\* \* \*

*Инесса Ермишкина – бизнес-тренер и консультант в индустрии гостеприимства, руководитель учебного центра компании «Кофемания», преподаватель кафедры «Менеджмент в индустрии гостеприимства» факультета гостиничного и ресторанного бизнеса РАНХиГС при президенте РФ.*

Наш бизнес – это люди. Он создан людьми и ради людей. Так в чем же секрет успешных компаний? Сегодня недостаточно быть профессионалами – важно быть единомышленниками. Компании заинтересованы в толковых и вовлеченных людях, без этого невозможно добиться намеченных целей. И ответственность, и честь за достижение результатов в бизнесе лежит на плечах сотрудников, нынешних и будущих. Рекрутмент – это инвестиция в любую компанию, важный бизнес-фактор в развитии организации.

Мир меняется: демография, технологии, деловая среда, социум. Формируется новая реальность. Современный рекрутмент – это поиск и привлечение лучших. Привлечение талантов никогда не было легким делом, и особенно сегодня привлечение талантов стало своего рода искусством.

Перед специалистами в сфере рекрутмента – и внутреннего, и внешнего – стоят актуальные вопросы:

- какие они, идеальные кандидаты?
- где они?
- как их искать?
- как сделать так, чтобы они пришли?
- как «увидеть» их на собеседовании?
- как не ошибиться с выбором?

Книга дает ответы на эти и многие другие вопросы с учетом новых реалий.

Общий процесс отбора и найма сотрудников гораздо сложнее, чем может показаться. Системный рекрутмент – это всеобъемлющая стратегия, ориентированная на создание конкурентного преимущества за счет эффективного поиска, привлечения, отбора и найма персонала всех уровней. Эта книга – практическое руководство к действию, которое поможет создать или повысить эффективность системы рекрутмента именно в вашей компании. И это не советы издалека, это советы с передовой рекрутмента в индустрии гостеприимства. Автор щедро делится опытом, проверенным на практике. Инструменты, рекомендации, лайфхаки, представленные в книге, будут полезны как для начинающих специалистов в области рекрутмента, так и для тех, кто имеет опыт работы в этой сфере и стремится к совершенству. А также для управляющих и владельцев бизнеса.

Используйте эффективную систему рекрутмента для создания конкурентного преимущества. Ваши усилия будут вознаграждены. Когда правильные люди вместе делают правильное дело, их ждет победа!

*Максим Коновалов, совладелец ресторанного холдинга Welcome Group*

С проблемой подбора персонала сталкивается любой владелец предприятия индустрии гостеприимства. Если у вас классический ресторан с официантами, то возникает проблема поиска официантов. Если ваш формат предполагает продажу блюд через стойку, вы все равно сталкивались с проблемой поиска хороших продавцов и поваров. И даже если у вас продвинутый автоматизированный формат, когда гости покупают еду в полностью автоматизированном зале (где-то в Азии такие форматы уже обкатываются), все равно нужно думать о подборе поваров. Вы освобождаете себя от рекрутинга официантов, поваров, барменов, если у вас полностью автоматизированное производство и продажа еды – что, наверное, является относительно недалеким будущим. Но вот в чем проблема. Даже в этом случае необходимо нанимать программистов или кого-то, кто будет управлять всем рестораном. В общем, вряд ли удастся обойти важнейшую функцию управленца – поиск, привлечение и отбор людей, которые захотят стать членами вашей команды.

Несомненно, в области управления персоналом в индустрии гостеприимства много направлений. Это и обучение, и системы мотивации, и оценка... Но надо понимать, что первым идет именно рекрутинг. И часто эффективность рекрутинга закладывает базу для эффективности всех HR-процессов в компании. Грамотно организованный процесс поиска и отбора персонала является неременным условием успешности в индустрии гостеприимства.

Теперь собственно про книгу. Я почти уверен, что учиться на чужих ошибках практически невозможно, но вот на чужих успехах – можно и нужно. Книга, которую вы держите в руках, написана профессионалом рынка рекрутинга. И это особенно ценно, потому что Катя Стародубцева систематизировала свой более чем десятилетний опыт и собрала его здесь. Для грамотного и аккуратного читателя здесь огромный пласт инструкций с логикой «почему так». Эту книгу нужно не просто прочитать, а разобрать на отдельные страницы – причем как начинающим в этой сфере предпринимателям, так и профессионалам. У меня при чтении возникло несколько идей, которыми мне не терпится поделиться с моим HR-директором. Недаром говорят, что самые беспокойные дни для сотрудников – это первый день после отпуска руководителя и понедельник, а пишу я эту рецензию в воскресенье вечером.

Ресторанная индустрия меняется довольно быстро, а в России глобальные тренды и изменения накладываются на бурное развитие индустрии. Мы активно учимся. У самих себя. У конкурентов. У лидеров рынка. Эта книга написана одним из лидеров ресторанной индустрии России, так что возьмите в руку карандаш или ручку и приступайте к изучению материала, попутно записывая все идеи, которые придут в голову. Ее надо читать именно так.

*Анна Акулич, руководитель школы ресторанного менеджмента Novikov School*

Это первое подробное руководство по рекрутингу для руководителей и специалистов по талантам в индустрии. Наконец все актуальные инструменты поиска и набора сотрудников в формате «бери и применяй».

Книга отвечает на вопросы:

- где искать таланты?
- как составить стратегию поиска?
- как провести собеседование?
- как определить опыт кандидата?
- каким должен быть рекрутер 2019 года?

Написана в формате тетради с вопросами для самопроверки в конце каждого раздела – что очень удобно. Совершенно точно будет в списке обязательной к прочтению литературы для наших студентов.

## Предисловие от автора

*Дорогие мои читатели,*

Спасибо, что выбрали мою книгу для обогащения своих знаний в таком непростом деле, как рекрутинг. Для меня это направление особенное, так как им я занимаюсь уже больше десяти лет и прошла огонь и воду: от раздачи листовок до использования X-Ray.

Мне важно было собрать все инструменты, которые я освоила за время работы в различных холдингах, ведения собственного агентства, консалтинговых проектов, пройденных тренингов и прочитанных книг. Конечно, здесь квинтэссенция всего, что я знаю и что смогла проверить на практике.

Эта книга подойдет абсолютно любому руководителю, начиная от менеджера ресторана и заканчивая HR-директором. Сейчас в бизнесе мало просто иметь классную идею, нужна реальная крутая команда для реализации. Уже давно перестали сотрудников называть человеческим ресурсом, потому что это человеческий потенциал. И действительно: те руководители, кто понимает, что правильно подобранный талант может вывести бизнес в лидеры рынка, завтра ими и станут. А для этого нужно уметь вести переговоры с лучшими игроками, знать про изменения форматов подбора поколения Y и Z, о демографическом кризисе, диджитал-инструментах в найме и многом другом. Поэтому охота за талантами – это целое искусство.

Я постаралась разобрать весь рекрутинговый цикл более детально, дать рабочие скрипты и реальные кейсы.

Книга устроена в виде тетради, где у вас есть место для заметок и появившихся инсайтов после изучения нового инструмента. Мой главный жизненный принцип – делай. Поэтому ваши записи вам очень сильно пригодятся. Прямо здесь, в книге, нужно вносить план по изменению процесса найма в ваших компаниях.

После каждой главы вы найдете вопросы для самопроверки, которые помогут проанализировать, насколько все полезно и понятно. Кстати, ответы можете писать и мне – всегда люблю вести диалог.

Наслаждайтесь!

# 1. Введение в рекрутмент

## 1.1 Рекрутмент сегодня

### *Немного об истории рекрутмента*

Рекрутмент в современном понимании зародился в 40-е годы прошлого века. Во время Второй мировой войны в США начали появляться агентства занятости, которые с помощью рекламы привлекали работников, не призванных на военную службу, чтобы заполнить вакансии на рынке труда. После войны они продолжали работу и теперь трудоустраивали вернувшихся солдат с учетом новых навыков и специализаций, полученных ими за время отсутствия. К 50-м годам стала распространяться практика создания резюме, тогда же рекрутмент как дисциплина попал из Северной Америки в Европу. Постепенно на Западе сформировались хедхантинговые агентства, занятые подбором квалифицированных специалистов.

Если изначально основными каналами поиска и привлечения кандидатов были личные связи, реклама в газетах и на досках объявлений, а вся информация хранилась только на бумаге, то с развитием технологий, появлением компьютеров и затем интернета рекрутмент вышел на новый уровень. Сегодня в нашем распоряжении разнообразные возможности для оптимизации процессов поиска и подбора персонала с точки зрения временных и финансовых затрат: базы данных, CRM-системы, онлайн-каналы, социальные сети – инструменты рекрутмента постоянно меняются и совершенствуются, следуя за технологическими, социальными и экономическими изменениями в обществе.

### *Ресторанный рекрутмент: вызовы*

Почему сегодня мы сталкиваемся с проблемами в подборе персонала в ресторанной индустрии?

**Демографический кризис в стране.** Кадровый рынок начал ощущать последствия демографического кризиса: основной поток кандидатов сегодня – это люди, родившиеся в 90-х годах, то есть малочисленное поколение, рожденное в турбулентный период после распада Советского Союза. Учитывая, что ситуация с рождаемостью в стране начала улучшаться только с середины 2000-х, можно ожидать, что проблема истощения кадрового резерва будет актуальной еще многие годы.

**Непрестижность профессии.** Если на Западе мы можем увидеть уже немолодых официантов, которые с гордостью и любовью относятся к своей профессии, то в России отношение к работе в сервисных индустриях принципиально иное. Это рассматривается как низкоквалифицированный труд, который является скорее вынужденной необходимостью (часто подработка во время учебы в вузе), чем престижной карьерой.

**Безликие коммуникации с будущим кандидатом.** Большинство объявлений о наборе персонала выглядит стандартно, скучно и без креатива. Соискатели не понимают, почему они должны выбрать ту или иную компанию, в чем ценность работодателя. Вы как компания, в первую очередь, должны быть интересны кандидатам.

**Условия труда.** К сожалению, физические условия труда в ресторанной индустрии в России часто оставляют желать лучшего: отсутствие раздевалок, душевых и мест отдыха, многочасовые рабочие смены, низкое качество питания для персонала. Другая очевидная проблема индустрии – низкий уровень заработных плат: согласно исследованию hh.ru<sup>1</sup>, HoReCa

---

<sup>1</sup> <https://hhcdn.ru/file/16594356.pdf>



занимает последнее место в зарплатном рейтинге среди 14 значимых отраслей, со средним уровнем зарплаты, почти в два раза уступающим ИТ-сектору (первое место).

**Период адаптации.** В первые три недели работы сотрудник решает, оставаться ему с компанией или нет. Если в компании нет выстроенной системы ориентации и адаптации, нет наставников для новеньких, шансы удержать его и выстроить долгосрочные отношения стремятся к нулю.

Не забывайте: успех любого бизнеса в любой индустрии – это люди. Только мотивированные, профессиональные и вовлеченные сотрудники способны создавать качественные продукты и сервисы и повышать финансовые показатели бизнеса. Компании, которые это понимают, действительно борются за таланты и вкладываются в их развитие. В противном случае бизнес движется в никуда. Грамотный рекрутмент позволит вам находить и привлекать лучших сотрудников на рынке – чтобы быть конкурентными и востребованными.

## 1.2 Основные термины и понятия

Для более глубокого и четкого понимания, что же такое рекрутмент, сначала предлагаю разобраться с основными профессиональными терминами.

По сути, **системный рекрутмент** – это стратегия, ориентированная на создание максимально быстрой и эффективной системы поиска, привлечения, отбора и найма персонала.

Виды рекрутмента

По типу организации процесса:

**Внутренний рекрутмент** – поиск и подбор персонала исключительно для собственной компании.

**Внешний рекрутмент** – поиск и подбор персонала кадровыми агентствами, которые являются посредниками между соискателями и компаниями-заказчиками.

*Когда нужен внешний рекрутмент*

Привлечение внешнего агентства к закрытию вакансий эффективно, когда:

- в компании нет отдельного сотрудника, занимающегося только поиском и подбором персонала, и при этом открыто большое количество вакансий;
- у компании нет времени и экспертизы для поиска нужного сотрудника: специализированные агентства отличаются ориентацией на рынке и профессиональные связи, которые необходимы для быстрого поиска редких специалистов и топ-менеджеров;
- для сверхсложного поиска со специфическими параметрами: например, поиск на позицию шефа-сыроеда.

*По типу взаимодействия с кандидатами:*

**Пассивный рекрутмент** – поиск и подбор персонала, основанный на входящем потоке откликов на вакансию от соискателей.

**Активный рекрутмент** – поиск и подбор персонала, при котором рекрутер активно ищет и первым связывается с кандидатами, чтобы предложить вакансию.

*По типу вакансий:*

**Постоянный рекрутмент** – поточный рекрутмент на постоянные, однотипные, линейные позиции: официанты, повара, хостес, бармены, су-шефы и так далее.

**Executive search**, или **хедхантинг**, – поиск и подбор сотрудников высшего звена и редких специалистов.

*По типу привлечения кандидатов:*

**Социальный рекрутмент** – поиск и подбор персонала через социальные медиа.

**Graduate recruitment** – это массовый рекрутмент студентов или выпускников вузов.

*Профессиональный словарь*

**Аутсорсинг** – это предоставление профессиональных услуг на основании договора подряда.

**Аутстаффинг** – процесс вывода персонала штата компании: сотрудники оформлены на одном предприятии, а предоставляют услуги на базе другой компании на постоянной основе.

**Бенчмаркинг** – в классическом бизнес-понимании это сравнение процессов и показателей своей компании с аналогичными показателями ведущих игроков рынка. В рекрутменте используется для составления списка компаний, в которых работают потенциально привлека-

тельные кандидаты, и определения критериев и стандартов, относительно которых будет оцениваться каждый рассматриваемый кандидат.

**Джоб-оффер** – предложение о работе.

**Контроффер** – контрпредложение с более выгодными условиями труда, которое делает работодатель в ответ на решение работника покинуть компанию.

**Лидогенерация кандидатов** – совокупность действий с целью создать поток кандидатов.

**Лонг-лист** – список людей, работающих на интересующей нас позиции в компаниях из таргет-листа.

**Плейсмент** – дата закрытия вакансий, когда человек вышел на работу.

**Прямой поиск** – активная форма рекрутмента. Она отличается тем, что работа происходит с холодными либо условно холодными кандидатами.

**Таргет-лист** – конкретный список компаний, из которых заказчик хочет получить кандидата. Его необходимость обсуждается с заказчиком и составляется под конкретную заявку.

**Теплый кандидат** – кандидат, заинтересованный в смене работы и открытый к переговорному процессу.

**Фидбэк** – обратная связь.

**Холодный кандидат** – кандидат, который не заинтересован в смене работы, неактивно рассматривает предложения о работе.

**Шорт-лист** – список заинтересованных в вакансии кандидатов из лонг-листа.

**Hard skills** – «жесткие» навыки. Профессиональные, технические навыки, которым можно научить и которые можно измерить (например, умение пользоваться компьютерными программами, знание иностранного языка).

**Litmus test** – список из наиболее важных критериев, которым должен отвечать идеальный кандидат для данного проекта (например, знание английского языка, опыт работы от 3-х лет в должности, опыт в международной компании и т. д.).

**Soft skills** – «гибкие» навыки, универсальные, неспециализированные компетенции, которые не поддаются количественному измерению, но которые важны для карьеры и жизни (например, лидерство, критическое мышление, работа в команде).

### 1.3 HR или рекрутер: в чем разница?

Очень часто директора и владельцы бизнеса считают, что HR и рекрутмент – это одно и то же и можно найти одного сотрудника на две эти функции. На самом деле, они выполняют совершенно разные задачи: HR ориентирован на работу с внутренними, уже работающими сотрудниками, а рекрутер – на внешний рынок и привлечение новых талантов в организацию. Так что качественно выполнять обе функции одному человеку просто не под силу.

Сотрудник HR	Рекрутер
Цель: создавать благоприятные условия для персонала.	Цель: поиск талантов, необходимых для компании. Рекрутер должен, используя мастерство переговоров, пригласить идеального кандидата на интервью и создать условия для принятия джоб-оффера.
Работает с внутренним персоналом.	Работает с внешним рынком кандидатов — должен хорошо знать индустрию.
Работает в знакомой корпоративной среде.	Работает с различными корпоративными культурами — должен понимать ценности и особенности разных компаний.
Разрабатывает и внедряет практики для уже нанятых сотрудников.	Ищет наиболее подходящих кандидатов внешнего рынка труда.
Является творцом и амбассадором HR-процессов.	Развивает бизнес с помощью привлечения талантов.

#### *Позиции в рекрутинге*

*Рассмотрим основные корпоративные роли, связанные с рекрутментом.*

**HR Generalist.** Его функционал – полный цикл работы с людьми. То есть поиск, прием, включение в оформление кадровой документации, адаптация на рабочем месте и т. д.

**HR Business Partner (HRBP).** Позиция HR Business Partner чаще всего встречается в крупных холдингах и международных компаниях. Например, HRBP есть в Starbucks, Costa Coffee, российской сети Burger Heroes или кулинарной студии CULINARYON. Это человек, который закреплен за проектом или департаментом (что-то вроде мини-HR-директора). Он является заказчиком подразделения с узкой специализацией в HR. Функционал включает внутренний и внешний рекрутмент, может быть выделена определенная специализация.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.